

PROBLEMS OF MANAGEMENT AND MARKETING IN THE NEW CONDITIONS OF MANAGEMENT

**Tetiana Nezveshchuk-Kohut, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**
*Chernivtsi Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics
Chernivtsi, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-306-4-18>

FEATURES OF THE FORMATION OF ANTI-CRISIS DEVELOPMENT STRATEGIES ENTERPRISES IN THE MARKET OF HOTEL SERVICES

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

Особливості формування стратегій розвитку підприємств готельного господарства в останній час в Україні залежить, в основному, від воєнного стану, перебігу подій на фронті, а також від впливу інших зовнішніх факторів. Зокрема, ще починаючи з 2020 р. індустрія гостинності опинилася під негативним впливом світової пандемії, яка спричинила закриття кордонів між державами, скасування авіасполучення, обмеження пересування у межах України між областями й абсолютною ізоляцією країн. Найбільш негативний вплив через обмеження пересування, самоізоляцію, запровадження режиму карантину відчули такі напрями: транспорт, насамперед авіаційний, туризм, готельно-ресторанний бізнес, спорт, розваги. Наслідком таких обмежувальних заходів за даними UNWTO стало скорочення кількості туристів у 2020 році на третину у порівнянні з показниками 2019 року [2].

Аналізуючи систему антикризових заходів варто виділити внутрішні фактори, як сукупність внутрішніх умов функціонування конкретного підприємства, пов'язані з управлінськими рішеннями,

що здійснюють негативний вплив на діяльність підприємства у кризових ситуаціях, а саме:

- відсутність чітко структурованої організаційної структури;
- відсутність системності в діяльності компанії;
- нерівномірний розподіл обов'язків між працівниками;
- відсутність злагодженої команди;
- відсутність досвіду планування у працівників готелю, застосування застарілих методик планування;
- дефіцит фінансових та інших засобів для здійснення успішної діяльності готельного підприємства, зменшення доходів;
- відсутність якісного маркетингу та планування продажів;
- застосування застарілих маркетингових рішень;
- відсутність комунікації з гостями/партнерами готелю;
- нерозуміння профілю гостя;
- непослідовність та помилки у договірних відносинах з постачальниками та контрагентами;
- неорганізована система управління документообігом та формування цін;
- помилки у взаємодії керівників служб готелю, конфлікти керівництва готелю з власниками;
- помилки у взаємодії керівництва та персоналу, неграмотна побудова системи мотивації та заохочення, штрафкування працівників;
- невірна оцінка показників впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність готелю [1].

Аналізуючи зовнішні фактори, варто виділити такі зовнішні умови як фінансову кризу 2008 року, природні катаклізми, пандемія COVID-19, введений в Україні воєнного стану, знищення ворогом інфраструктури, у тому числі критичної. Саме ці зовнішні фактори впливають на становлення та розвиток у країні готельного бізнесу та підприємництва загалом, та не залежать від діяльності виробничого колективу та інших внутрішніх факторів підприємства. Відповідно вплив саме зовнішніх факторів важко передбачити, врахувати та попередити. Не зважаючи на це, вищому керівництву підприємств готельного бізнесу необхідно розробляти заходи щодо адаптації діяльності підприємства під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Основними етапами антикризового управління можна виділити такі:

- аналіз даних: фінансових, комерційних та сервісних;

- визначення можливих наслідків кризи для готелю;
- визначення можливих дій для виходу з кризи;
- визначення потенційних факторів ризику зазначених дій;
- встановлення термінів здійснення антикризових заходів.

Усі етапи можуть здійснюватися працівниками готелю та/ або запрошеними спеціалістами, консультантами. Під час проведення ревізійних дій варто оцінити оцінку стану таких напрямів діяльності готелю, як:

- організаційна структура;
- персонал;
- відповідність стандартам;
- фінанси;
- маркетинг;
- якість надання послуг.

Також обов'язково в ході аналізу стану готельного підприємства здійснюється аудит:

- відносин із партнерами;
- відносин із постачальниками;
- відносин з зацікавленими сторонами: державні органи, туристичні компанії, корпоративні клієнти та ін.

У результаті першого етапу формується звіт про реальний стан підприємства, визначається перелік проблем, які потрібно вирішити, для забезпечення виходу з кризового становища. Далі розроблення антикризового плану, де вказуються заходи, завдання, терміни та етапи виконання, відповідальні.

Для розробки антикризових заходів для готельного бізнесу зважаючи на світову практику здійснюються такі кроки:

1) Проведення ефективної комунікації з персоналом:

- донесення політики причетності до процесу, підвищення рівня мотивації, визначення можливості зростання для кожного з них;
- формування корпоративної культури за рахунок визначення місії, основних цілей підприємства, стратегії їх досягнення у зв'язку з запровадженими змінами;
- інформування персоналу про зміни, що відбуваються, і яким чином це впливає на їх роботу.

2) Внесення коригувань в експлуатаційні та фінансові параметри, які мають бути спрямовані на стабілізацію фінансової ситуації:

- запровадження жорсткого бюджетування;
- оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів;

- активізація продажів товарів та послуг із застосуванням нових підходів та технологій;

- реалізація антикризового маркетингу.

3) Координація діяльності вищої управлінської ланки, координація діяльності та адаптація політики підприємства:

- розробка стратегії виходу з кризи, яка відповідатиме інтересам власників та керуючих;

- формування робочої групи, відповідальної за зміни та антикризове управління;

- моніторинг і контроль реалізації антикризового плану;

- коригування недоліків, планів діяльності;

- пошук додаткових ресурсів для виведення готелю з кризи (співпраця з донорами, партнерську участь у грантах, програмах фінансування, у тому числі реабілітаційних для ВПО, учасників воєнних дій тощо) [3].

Узагальнюючи проведені дослідження варто зазначити, що у сучасних умовах більшість вітчизняних підприємств мають фінансові утруднення, що пов'язані як із зовнішніми загальнодержавними проблемами, так і з внутрішніми. Запропоновані нами кроки антикризового менеджменту передбачають необхідність постійної діагностики фінансового стану підприємства з метою ранньої діагностики кризового розвитку підприємства і вироблення захисних механізмів антикризового управління фінансами в залежності від виявлених факторів і сили їхнього впливу. Лише коли під постійною увагою з боку вищого керівництва будуть такі напрямки як фінанси, персонал, операційні процеси, якість надання послуг, будь-які виклики та кризу можна буде подолати, поступово забезпечуючи ефективну діяльність готельного підприємства та збереження трудового колективу.

Література:

1. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Міністерства економіки України № 14 від 19 січня 2006 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>

2. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 208 с.

3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : Монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.